ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN—POLONIA

VOL. XXII, 22 SECTIO H 1988

Katedra Ekonomiki Przemysłu, Organizacji i Zarządzania
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Stanisław SUDOŁ

Strategia przedsiębiorstwa [1]

Стратегия предприятия

Strategy of the Enterprise

DZIAŁANIA STRATEGICZNE, TAKTYCZNE I OPERACYJNE

W literaturze dotyczącej organizacji i zarządzania prawie powszechnie przyjęty jest podział na problemy oraz działania (zmiany) strategiczne, taktyczne i operacyjne. Równie powszechnie mówi się też o celach i decyzjach strategicznych, taktycznych oraz operacyjnych. Często operuje się uproszczonym w stosunku do powyższego dychotomicznym podziałem: działania (problemy, zmiany, cele, decyzje) strategiczne i niestrategiczne.

Już same nazwy „strategia", „taktyka", „operacja" wskazują, że rozróżnienia te mają wojenną proweniencję. Okazały się one jednak bardzo przydatne w nauce i praktyce organizacji i zarządzania, szczególnie przy podziale zadań i kompetencji na drabinie struktury organizacyjnej. Nic nie wskazuje na to, aby w najbliższej przyszłości wystąpiła tendencja do rezygnowania z tego rozróżnienia. Wręcz odwrotnie, występują przesłanki do sądzenia, że podział na strategię i „niestrategię" będzie coraz bardziej przybierał na znaczeniu.

Choć podziału na działania strategiczne i niestrategiczne używamy prawie na porządku dziennym, to jednak nie jest łatwe zaproponowanie takiego kryterium, które by nas zawsze zadowalało. Sformułowanie, że „Cele taktyczno-operacyjne, a więc krótkookresowe są związane z funkcjonowaniem systemu, cele strategiczne są natomiast związane z rozwo-

[1] Z uwagi — z jednej strony — na chęć objęcia artykułem wszystkich kwestii ujętych w punktach, a — z drugiej strony — ograniczoną jego objętość, nadano mu charakter nieco tezowy.

jem tego samego systemu"[2] wskazuje w tym względzie właściwą drogę, ale domaga się większej konkretyzacji.

Wydaje się możliwe zaproponowanie trzech następujących kryteriów rozróżniania między działaniami strategicznymi i niestrategicznymi (taktyczno-operacyjnymi):

1) horyzont czasowy celów i skutków działań,
2) ważność działań (zmian, problemów, celów, decyzji),
3) stopień determinowania kierunku rozwoju organizacji.

Należy podkreślić, że podział działań przedsiębiorstwa na strategiczne, taktyczne i operacyjne nie jest podziałem absolutnym, a wyraźnie względnym. Te same działania przyjdzie określać w jednym przedsiębiorstwie, w zależności od wielu okoliczności, jako taktyczne, w drugim jako strategiczne. Mogą wystąpić również analogiczne problemy przy podziale zadań na taktyczne i operacyjne.

Powyższe stwierdzenie wcale nie może oznaczać lekceważenia tego podziału. Odwrotnie, pragniemy w tym miejscu podkreślić ważność trafności wyodrębnienia z wiązki celów (wartości) przedsiębiorstwa tych, które należy uznać za strategiczne. Strategia wiąże się ściśle z rozwojem przedsiębiorstwa. Nietrafność wyodrębnienia celów strategicznych oznacza nietrafność wyboru kierunku rozwoju przedsiębiorstwa; a że problemy i decyzje strategiczne lokalizuje się na szczycie drabiny organizacyjnej, nietrafne wyodrębnienie celów strategicznych oznacza, że naczelna kadra kierownicza będzie koncentrowała swoje zainteresowanie i wysiłek nie na tych problemach, które w rzeczywistości są decydujące dla rozwoju przedsiębiorstwa. Sytuacja taka prowadzi przedsiębiorstwo na manowce.

Względność podziału na strategię i niestrategię polega jeszcze na tym, że między tymi obszarami występują duże zależności i to dwustronne: strategia określa w dużym stopniu działania niestrategiczne, wyznacza ich kierunek, ale występuje i zależność odwrotna: działania niestrategiczne wpływają też na działania strategiczne. Trudności w realizacji działań niestrategicznych i nieosiągnięcie w ich wyniku pożądanych efektów prowadzą nieraz do modyfikacji posiadanej już strategii. Niezwykle trafne jest lapidarne określenie Ackoffa, że strategia i taktyka są „(...)jak gdyby dwiema stronami monety: można je oddzielnie oglądać, a nawet oddzielnie omawiać, ale w rzeczywistości nie można ich oddzielić od siebie"[3]. Można by do tego jeszcze dodać, że najlepsza strategia nie zastąpi sprawnego działania taktycznego i operacyjnego (bieżącego).

---

[2] J. Gościński: *Zarys teorii sterowania ekonomicznego*. PWN, Warszawa 1977, s. 209.

[3] R. L. Ackoff: *Zasady planowania w korporacjach*. PWE, Warszawa 1973, s. 23—24.

CECHY DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH

W literaturze funkcjonuje kilka bliskoznacznych, a nawet tożsamych określeń w stosunku do strategii: polityka przedsiębiorstwa (zwłaszcza długookresowa), planowanie długookresowe (strategiczne) i wprowadzone przez Ackoffa zarządzanie strategiczne albo używane zwłaszcza w literaturze RFN kierownictwo strategiczne[4]. Nie będziemy tu rozpatrywać relacji między tymi określeniami.

W różnych opracowaniach podaje się różne definicje strategii. Trafna wydaje się definicja następująca: Strategia jest to koncepcja działania w dłuższym horyzoncie czasowym, biorąca pod uwagę: a) przewidywane zmiany w otoczeniu, b) przewidywane wewnętrzne zasoby i warunki działania.

Podstawowe cechy działań strategicznych można ująć w trzech punktach:

1. Strategia formułuje najważniejsze, długookresowe cele przedsiębiorstwa (wśród których szczególna uwaga powinna być zwrócona na sformułowanie jego misji), których realizacja zapewni mu byt i pożądane miejsce i „dobre zdrowie" w otoczeniu.

2. Strategia opiera się na przewidywanych w dłuższym okresie wariantach możliwych zdarzeń w otoczeniu. Z tego względu formułowanie strategii wiąże się ze stałym badaniem otoczenia i prognozowaniem wielu zjawisk i stanów. Szczególnie cenna jest umiejętność wyławiania z szumu informacyjnego „słabych sygnałów". Nie do zastąpienia jest w tym zakresie czuła intuicja.

3. Strategia określa sposoby reagowania przedsiębiorstwa na możliwe istotne zmiany w otoczeniu, tak aby zmiany te nie zagrażały realizacji jego celów długookresowych. Umiejętność właściwego reagowania przedsiębiorstwa na zmiany w otoczeniu ma zasadnicze znaczenie dla jego przetrwania i rozwoju. Stąd tak ważne jest urzeczywistnienie hasła „sprostać zmienności". Wynika z tego wymóg elastyczności strategii, tj. jej zdolności dostosowywania się do sytuacji w otoczeniu. Podkreśla się nieraz, że przedsiębiorstwa spełniające ten warunek wykazują dużą trwałość swego istnienia.

Strategia dąży do maksymalnego wykorzystania szans i silnych stron przedsiębiorstwa przy jednoczesnej neutralizacji zagrożeń i jego słabych stron. Gdy powstają zagrożenia, to wielką sztuką jest przeprowadzenie ich konwersji w szanse i sukcesy. Przykładowo trudności ze sprzedażą wyrobów mogą być impulsem do korzystnego przestawienia produkcji na inne, bardziej przyszłościowe wyroby. Brak określonych

[4] H. Kreikebaum: *Strategische Führung* [w] *Handwörterbuch der Führung*. C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1978, s. 1898.

surowców czy materiałów może prowadzić do zastosowania korzystnych substytutów, a przestarzałość aparatu produkcyjnego prowadzić do jego generalnego odnowienia, co może postawić przed przedsiębiorstwem nowe możliwości produkcyjne.

Strategia ma *ex definitione* dynamiczny charakter, a budowa jej oznacza nieraz wprost zerwanie z przeszłością. Bagaż długoletniego doświadczenia produkcyjnego może być nie pomocą a przeszkodą. Stopień dalekowzroczności strategii zależy przede wszystkim od dwóch następujących okoliczności: a) warunków otoczenia, b) wiedzy i zdolności decydenta.

Należy mocno podkreślić, że formułowanie (budowanie) strategii każdego podmiotu gospodarczego jest działalnością twórczą, wymagającą i wiedzy i zdolności. Wrogiem strategii jest nawyk zrutynizowanego działania. Z tego względu wynika ważność stosowania technik twórczego rozwiązywania problemów.

Realizacja strategii ukierunkowuje cele pośrednie (odcinkowe) przedsiębiorstwa i wymusza określone przegrupowania w jego zasobach.

ZASKOCZENIE STRATEGICZNE

Pojęcie zaskoczenia strategicznego sformułował Ansoff stwierdzając, że przedsiębiorstwa „w coraz większym stopniu będą musiały sobie radzić z szybkim tempem rozwoju nowych zjawisk, które będziemy określać mianem strategicznego zaskoczenia"[5]. „Strategicznym zaskoczeniem jest takie zdarzenie, które:

1) pojawia się w sposób niespodziewany, tzn. nie zostaje rozpoznane w procesie przeszukiwania otoczenia przez organizację, dopóki nie odczuje ona jego wpływu,

2) jest zaskakującą nowością (co jest jedną z przyczyn tego, że nie przedostaje się przez filtry),

3) wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji,

4) rozwija się w sposób gwałtowny, pozostawiając niewiele czasu na próby, błędy i eksperymenty"[6].

Sytuacja strategicznego zaskoczenia wiąże się z obserwowanym we współczesnym świecie zajwiskiem turbulencji otoczenia przedsiębiorstwa, a w tym przede wszystkim otoczenia rynkowego (mamy tu na uwadze przede wszystkim warunki rynków światowych). Wystąpienie turbulencji w miejsce stabilności otoczenia ogromnie utrudnia gospodarowanie w przedsiębiorstwie, gdyż stawia je w obliczu wielu niewiadomych.

---

[5] H. I. Ansoff: *Zarządzanie strategiczne.* PWE, Warszawa 1985, s. 236.
[6] *Ibid.*, s. 236.

Wystąpienie zaskoczenia strategicznego stawia przed przedsiębiorstwem, a szczególnie przed jego kadrą kierowniczą, wyjątkowo trudne zadania, stawia w obliczu trudnych sytuacji decyzyjnych. Chodzi tu o trafność decyzji, ale także o szybkość reakcji na te zmiany w otoczeniu, które stanowią zagrożenie dla przedsiębiorstwa, dla jego rozwoju, a nawet bytu. Opóźnienie tej reakcji już samo w sobie stanowi poważne niebezpieczeństwo. Ansoff analizuje szczegółowo przyczyny powstawania takich opóźnień. Zwraca przy tym uwagę na to, że jedną z ważnych przyczyn może być przeciwstawianie się zmianom strategicznym przez określone grupy czy osoby w przedsiębiorstwie, gdyż zmiany takie zazwyczaj naruszają ich interesy, podważają pozycję w organizacji. Dotyczy to przede wszystkim kadry kierowniczej.

ZNACZENIE STRATEGII DLA PRZEDSIĘBIORSTWA

Ważność strategii dla przedsiębiorstwa wynika przede wszystkim z konieczności wydłużenia we współczesnym świecie horyzontu czasowego wielu decyzji, nade wszystko decyzji inwestycyjnych, decyzji dotyczących struktury produkcji czy działalności badawczo-rozwojowej.

Można przytoczyć wiele okoliczności przemawiających za koniecznością wydłużenia w decyzjach gospodarczych horyzontu czasowego:

— zmniejszająca się dostępność czynników produkcji, czy to na skutek ich wyczerpywania się, czy trudności w dostępie do surowców, np. nośników energii,

— szybkie tempo postępu technicznego w świecie,

— szybkie zmiany w popycie na rynkach,

— zaostrzająca się konkurencja na rynkach światowych.

Nie jest możliwe proponowanie jakiegoś jednego okresu jako horyzontu czasowego dla wszystkich decyzji strategicznych. Bardzo ogólne, ale właśnie dlatego trafne jest sformułowanie Ackoffa, że „planowanie strategiczne zajmuje się najdłuższym okresem, jaki warto brać pod uwagę”[7].

W ujęciu skrótowym można przytoczyć następujące argumenty przemawiające za posiadaniem przez przedsiębiorstwo strategii działania:

a) brak strategii oznacza brak busoli, działanie od przypadku do przypadku,

b) strategia ułatwia nie tylko przetrwanie ale i rozwój w zmienności otoczenia,

c) posiadanie własnej, wyraźnej strategii jest wyrazem aktywności przedsiębiorstwa, wyrazem niepoddawania się trudnościom i czekania „na górę”,

[7] Ackoff: *op. cit.*, s. 23.

d) brak strategii przez przedsiębiorstwo podcina jego przedsiębiorczość [8],

e) brak strategii może być wyrazem niekompetencji kierownictwa przedsiębiorstwa.

Według analiz przeprowadzonych w USA i w RFN [9] konieczność planowania strategicznego bardziej odczuwana jest w dużych korporacjach kapitalistycznych, niż w małych. Stwierdza się przy tym, że przedsiębiorstwa zarządzane strategicznie osiągają lepsze wyniki niż pozostałe.

STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA A MECHANIZM ZARZĄDZANIA

Zależność strategii przedsiębiorstwa od mechanizmu zarządzania widoczna jest gołym okiem. W systemie zarządzania nakazowo-rozdzielczego bardzo ograniczona jest potrzeba i możliwości własnej strategii przedsiębiorstwa. Samodzielność jego jest tu bardzo ograniczona, a większość ważnych decyzji jego dotyczących podejmowana jest poza przedsiębiorstwem. Charakterystyczne jest przy tym gospodarowanie z uwzględnianiem krótkiego horyzontu czasowego.

Występowanie w Polsce przez 40 lat zarządzania nakazowo-rozdzielczego jest powodem, że — generalnie rzecz biorąc — występuje brak umiejętności i nawyków strategicznego myślenia i działania kadry kierowniczej.

Wprawdzie obserwacja postaw i zachowań przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach nakazowo-rozdzielczego mechanizmu zarządzania gospodarką pozwala dopatrzeć się w ich działaniach pewnych elementów strategii, są to jednak przypadki strategii — z punktu widzenia interesu społecznego — „zdegenerowanej". Chodzi mianowicie o takie strategie, jak:

A. Strategia dobrego planu. Chodzi o to, że przy wiązaniu korzyści załogi z wykonaniem planu o możliwościach ich uzyskania decyduje też sama konstrukcja planu. W zależności od tego plan może być trudniej lub łatwiej wykonać. Łatwiej było wykonać plan, gdy produkowało się wyroby w pełni opanowane niż nowe. Przy charakterystycznych wówczas miernikach produkcji brutto łatwiej było wykonać plan podejmując produkcję wyrobów materiałochłonnych i wysokoskooperowanych.

B. Strategia niepokazywania na zewnątrz wszystkich swoich real-

---

[8] Myśl tę sformułował B. Wawrzyniak: *Szkoła zarządzania*. PWE, Warszawa 1987, s. 47.

[9] Besser mit Leitlinien. *Strategische Unternehmenesführung in der Bundesrepublik*. „Wirtschaft u. Produktivität" 1983, 11. Jest tu zawarta informacja o wynikach badań prof. W. Kirscha z Uniwersytetu w Monachium.

nych możliwości produkcyjnych i efektywnościowych i niewyzwalania jednorazowo posiadanych w tym względzie rezerw. Uczynienie tego w jednym okresie stawiałoby przedsiębiorstwo w trudnej sytuacji w okresach następnych.

C. Strategia możliwie wysokiego inwestowania za bezzwrotne środki państwowe (skłonność do nadmiernego inwestowania, a nawet „lekkomyślność inwestycyjna" przedsiębiorstw).

D. Strategia dobrych stosunków z jednostkami nadrzędnymi, które zazwyczaj były ważniejsze od rzeczywistej efektywności gospodarowania.

Badania przeprowadzone pod kierunkiem J. Beksiaka [10] i B. Wawrzyniaka [11] wykazały, że w zależności od różnych warunków, jak również w zależności od osobowości dyrektora — przedsiębiorstwa prowadziły różną strategię, rozmaicie reagując na ustanowione ograniczenia i zachęty.

Poważny wzrost znaczenia strategii przedsiębiorstw występuje w zarządzaniu parametrycznym. Wiąże się to ściśle ze zwiększeniem ich samodzielności i przedsiębiorczości.

Znaczącym utrudnieniem w formułowaniu strategii i jej realizacji przez przedsiębiorstwa jest brak stabilnych reguł gry, czyli niestabilność systemowa. W sytuacji takiej ujawnia się nastawienie nie na maksymalizację korzyści długofalowych a korzyści doraźnych.

RODZAJE I TYPY STRATEGII

Gdy mówimy o strategii przedsiębiorstwa, to należy wyróżnić jego strategię generalną (globalną) od strategii odcinkowych, takich jak strategia w zakresie techniki, strategia produkcyjna, rynkowa, strategia w zakresie kadr itd. Jest to cały zestaw (wiązka) tych strategii. O strategii można mówić tylko w odniesieniu do dużych, względnie wyodrębnionych dziedzin (sfer) działania przedsiębiorstwa. Pomiędzy poszczególnymi strategiami odcinkowymi, jak również między nimi a strategią generalną musi występować harmonia [12]. W literaturze często omawia się typy strategii. Uproszczony, ale przejrzysty wydaje się następujący podział [13]:

[10] *Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych.* Praca zbior. pod kier. nauk. J. Beksiaka. T. 2, PWE, Warszawa 1978, s. 113 i n.

[11] B. Wawrzyniak: *Strategia funkcjonowania organizacji gospodarczych.* „Zarządzanie" 1979, 8 i 9.

[12] Problem ten analizuje bliżej M. J. Stankiewicz: *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstw przemysłowych.* UMK Toruń 1988.

[13] Bardziej rozbudowaną typologię typów strategii znajdzie czytelnik w pracy: Wawrzyniak: *op. cit.*, s. 48—50.

Typy strategii

- Strategia ofensywna (ekspansywna, rozwoju)
  - Strategia wykorzystania szans i okazji
- Strategia defensywna (przetrwania)
  - Strategia omijania trudności i likwidacji zagrożeń
  - Strategia przystosowania (adaptatywna — „przetrwać przy najmniejszych stratach")

Należy zwrócić uwagę, że typ strategii wiąże się z zakresem szans i ryzyka. Ogólnie można wskazać, że strategia ofensywna daje większe szanse, ale też wiąże się z większym ryzykiem niż strategia defensywna.

UWAGA KOŃCOWA

Dla jakości strategii przedsiębiorstwą ważne znaczenie ma procedura jej budowy. Pragniemy tu podać jedynie dwa praktyczne wskazania w tym zakresie:

— prac nad strategią nie należy zamykać w jednej komórce organizacyjnej, a włączać do nich szereg różnych komórek,

— konieczne jest uczestniczenie w tych pracach szerokiej kadry kierowniczej i aktywu pracowniczego.

РЕЗЮМЕ

Автор предлагает следующие критерии различения между стратегическими и нестратегическими действиями: временной горизонт целей и результатов действий, значение действий, степень детерминирования направления развития организации. Деление на действия стратегические и тактико-операционные относительно, что нисколько не уменьшает важности выделения из связи ценностей предприятия тех, которые можно считать стратегическими. Между стратегией и нестратегией существует двусторонняя связь.

В статье рассмотрены признаки стратегических действий и являние, названное Асоффом стратегической неожиданностью.

Важное значение для предприятия имеет разработка ясной, собственной стратегии, что вытекает прежде всего из необходимости расширения, удлинения в экономических решениях временного горизонта. В пользу этого тезиса свидетельствует ряд аргументов.

Существует несомненно связь между стратегией предприятия и механизмом управления. Директивно-распределительное управление не помогает стратегии предприятия, но и здесь оно имеет некоторые свойства стратегического типа.

Следует различать генеральную стратегию предприятия и детальную (частичную, отрезочную) стратегию по отношению к большим, относительно обособленным областям (сферам) его деятельности. Существует принципиальная разница между наступательной и оборонительной стратегией.

SUMMARY

The following criteria of distinguishing between strategic and non-strategic activities are proposed: time horizon of social goals and effects, importance of the activities, degree of determining the direction of the organization development. The division into strategic and tactical-operational activities is a relative one, which does not diminish the importance of distinguishing those values of the enterprise which can be considered strategic.

The article discusses the features of strategic activities as well as the phenomenon which is often called the strategic surprise.

The importance of having its own, clear strategy by the enterprise results first of all from the necessity of making the time horizon in economic decisions longer. A number of arguments favour such a strategy.

There is an obvious dependency of the enterprise's strategy on the management mechanism The administrative-distributive type of management does not allow for strategic planning at the enterprise level.

One should distinguish between a general strategy of the enterprise and particular (segmentary) strategies referring to big, relatively separated spheres of its activity. There are principal differences between offensive and defensive strategies.